

PENINGKATAN PENILAIAN RISIKO OLEH *RISK-BASED* *INTERNAL AUDITING* MELALUI *AGILE AUDIT* *PLANNING* PADA ERA *NEW NORMAL*

Wicaksono Bagus Dewandaru¹

2017310219@students.perbanas.ac.id

¹STIE Perbanas Surabaya

Ranti Widiastuti²

2017310450@students.perbanas.ac.id

²STIE Perbanas Surabaya

Zahrah Wanda³

2018310124@students.perbanas.ac.id

³STIE Perbanas Surabaya

ABSTRACT

Every business organization is currently faced with various large-scale business risks caused by the COVID-19 pandemic and government policies that limit the company's business flow. The business flow from upstream to downstream is disrupted due to the pandemic that occurs and the transition during the new normal period which affects organizational performance, for example, MSMEs. The role of internal auditing is very necessary to ensure that operational performance continues to run effectively and optimally under the uncertainty of the new normal era. Accountants as internal auditors with the concept of risk-based internal auditing must respond and quickly mitigate various risks that may occur as an effort to assist management. The concept of agile portfolio management, namely agile audit planning, is considered relevant in this condition, agile approach is widely studied as a solution in improving internal audit performance. Agile audit planning is considered to be more flexible and effective than traditional audit procedures. This paper provides a solution in increasing risk assessment for internal auditors in the form of risk assessment to mitigate the risks in business uncertainty due to pandemics, which is implemented in local MSME with the aim of assisting in assessing business risks. This paper was prepared using a qualitative descriptive method, with secondary reference sources through literature review from related literature sources and primary by interview method. The result of this paper is an idea of the effectiveness of agile audit planning in assessing the risks obtained from comparative analysis with traditional audit procedures and analysis of the benefits of implementing agile audit planning in MSMEs. This paper will provide an overview of the advantages of implementing agile audit planning in the new normal.

Keywords: Agile Audit Planning, Internal Audit, MSME, New Normal, Risk-Based Internal Auditing

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Seluruh negara di dunia termasuk Indonesia mengalami krisis pandemi COVID-19 pada tahun 2020 ini. Penyebaran virus yang cepat dan tinggi menjadi sebuah masalah serius yang dihadapi berbagai pihak karena dibatasinya kegiatan sosial serta pergeseran gaya hidup baru dalam masyarakat. Hal ini tak terkecuali juga berdampak pada berbagai organisasi bisnis baik dari level mikro hingga multinasional. Beragam siklus dan fungsi bisnis yang biasanya berjalan lancar dari hulu ke hilir kini dipaksa untuk berhadapan dengan beragam fenomena yang berisiko menghambat kinerja dan target organisasi.

Salah satu fenomena nyata yang berdampak buruk pada banyak organisasi bisnis adalah larangan kegiatan sosial yang melibatkan orang banyak. Aturan ini menyebabkan banyak UMKM menjadi sepi pembeli dan tidak bisa memproduksi yang berimbas pada pendapatan yang menurun dan tidak sesuai harapan (Lavinda, 2020). Fenomena ini tentu menjadi bukti nyata bahwa adanya perubahan dan ketidakpastian lingkungan akan merugikan bahkan menumbangkan bisnis-bisnis yang tidak siap dengan perubahan yang tiba-tiba terjadi karena pandemi. Kondisi ketidakpastian di sekitar organisasi bisnis seperti yang terjadi saat ini mampu menimbulkan risiko serius yang menuntut pihak manajemen organisasi untuk mengambil langkah yang tepat guna mempertahankan usaha dan mencapai tujuan sekalipun dihadang oleh berbagai risiko yang ada.

Kebijakan pengendalian oleh manajemen menjadi respon untuk menanggapi kondisi ketidakpastian tersebut. Kebijakan pengendalian ini dapat terwujud dengan melakukan audit internal untuk menilai risiko dengan menggunakan pengauditan berbasis risiko atau *risk-based internal audit*, menyiapkan langkah antisipasi, melakukan evaluasi, serta memberikan koreksi atas proses bisnis yang dijalankan organisasi (Deloitte, 2019). Akan tetapi, kondisi yang penuh ketidakpastian seperti yang dijelaskan sebelumnya menjadi sebuah tantangan bagi para auditor internal serta pihak manajemen berbagai perusahaan karena metode audit internal yang selama ini dilakukan kurang responsif dan efektif dalam menilai risiko-risiko yang dinamis dalam masa-masa seperti pandemi saat ini. Maka dari itu, proses audit internal kini mengalami evolusi melalui *agile audit*. *Agile audit* disebut sebagai pembaharuan dari metode audit internal yang selama ini telah diterapkan pada banyak organisasi.

Penerapan *agile audit* dapat membantu para pelaku usaha untuk bisa mengetahui lebih awal kemungkinan risiko yang terjadi, sehingga dapat menjadi acuan bagi manajemen untuk mengambil keputusan ekonomis dalam situasi yang tidak pasti. Hal ini dikarenakan *agile audit* bersifat lebih fleksibel, singkat, dan rutin sehingga proses audit akan jadi lebih *up-to-date* dengan kondisi yang terjadi. Oleh karena itu, *agile audit* dinilai lebih efektif dan efisien untuk menilai risiko bisnis dan menjadi alat perusahaan dalam mempertahankan keunggulan kompetitif dalam hal ketahanan, transparansi, *transferability* dan *replace ability* untuk mempertahankan kelangsungan usaha seperti yang dijelaskan dalam teori *Resources-Based View*.

Penjelasan serta penerapan mengenai *agile audit* yang masih tergolong baru secara khusus dalam tahapan perencanaan akan dijabarkan secara lengkap dan komprehensif dalam karya tulis ini. Tahapan perencanaan adalah langkah awal yang

dimulai dengan menentukan risiko-risiko yang akan dihadapi organisasi bisnis baik dari intern maupun ekstern entitas. Selain itu ilustrasi implementasi *agile audit planning* pada UMKM sebagai bukti nyata bahwa gagasan dalam karya tulis ini merupakan solusi nyata yang dapat membantu banyak manajemen perusahaan untuk lebih siap dengan ketidakpastian lingkungan melalui penilaian risiko bisnis perusahaan. Oleh karena itu tujuan akan penulisan artikel ini adalah untuk Memberikan pemahaman dan gambaran mengenai perbedaan antara *traditional audit planning* dengan *agile audit planning*, kebermanfaatan dan penerapan di UMKM kemudian memberikan solusi dalam peningkatan penilaian risiko bisnis melalui *agile audit planning*

2. TINJAUAN LITERATUR

Teori *Resource Based-View*

Teori *resource based-view* menjelaskan konsep mengenai keunggulan kompetitif yang dipertahankan melalui sumber daya perusahaan yang merupakan segala hal yang dipahami sebagai kekuatan dan kelemahan perusahaan dan sumber daya perusahaan mencakup seluruh aset, atribut dan kemampuan, pengetahuan dan informasi, dan proses organisasi (Barney, 2001). Grant (1991) menyatakan bahwa empat penentu keunggulan kompetitif perusahaan yaitu ketahanan, transparansi, *transferability* dan *replace ability*. *Transferability* dan *replace ability* dianggap sebagai hal yang bersifat fleksibilitas.

Karya tulis ini mengungkapkan ketidakpastian lingkungan pada *new normal* yang memaksa perusahaan tetap dalam posisi siap dan dapat mempertahankan kelangsungan usaha. Kemampuan yang bersifat dinamis dan fleksibel menjadi hal yang berkaitan dengan teori ini. Teece *et.al* (1997) mengungkapkan bahwa kemampuan untuk beradaptasi terhadap ketidakpastian lingkungan bisnis diperankan oleh peran manajemen strategis untuk menyesuaikan, mengintegrasikan kekuatan eksternal dan internal perusahaan. Kemampuan adaptasi dengan lingkungan bisnis dilakukan dengan mengetahui risiko-risiko bisnis. Peran manajemen atas menilai risiko dibantu oleh auditor internal dalam pengauditan berbasis risiko (*risk-based internal audit*). Pengauditan berbasis risiko dengan pendekatan *agile interal audit* dianggap dapat menjadi jawaban atas kemampuan perusahaan untuk beradaptasi secara dinamis dan fleksibel dalam ketidakpastian lingkungan bisnis pada *new normal*.

Risiko Bisnis di Era *New Normal*

Risiko adalah suatu keadaan yang tidak pasti dan terdapat unsur bahaya, atau konsekuensi yang terjadi akibat suatu proses atau kejadian yang sedang berlangsung maupun yang akan datang. Dalam kegiatan bisnis, risiko dapat diartikan sebagai suatu kejadian yang menimbulkan kerugian atau memberikan dampak negatif baik secara langsung maupun tidak langsung (Ningrum, 2020). Dalam menjalankan usahanya, risiko manajemen dapat terjadi kapan saja apalagi pada era *new normal* seperti saat ini. Beberapa risiko yang dapat terjadi di masa *new normal* yaitu seperti kesulitan untuk mencapai target usaha, tingkat penjualan yang tidak sesuai harapan dan kemungkinan risiko bisnis tak terduga lain juga bisa timbul di era *new normal*. Untuk dapat

mengendalikan risiko dalam masa *new normal*, manajemen membutuhkan pengendalian internal yang sesuai. Pengendalian internal yang sesuai merupakan hasil dari penilaian risiko secara tepat yang dilakukan oleh auditor internal dalam melakukan proses audit internal perusahaan.

COSO

Kerangka pengendalian COSO merupakan sebuah *framework* atau kerangka berpikir yang pertama kali dikembangkan pada tahun 1992 oleh Committee of Sponsoring Organizations dan telah menjadi kerangka kerja pengendalian internal yang paling diterima secara luas di Amerika Serikat dan dunia (Arens, 2017). Pada tahun 2013, kerangka berpikir COSO telah diperbarui untuk menangani proses bisnis yang mengandalkan penggunaan teknologi. Dalam kerangka berpikir ini, terdapat lima komponen pengendalian yaitu:

1. Lingkungan pengendalian
2. Penilaian risiko
3. Aktivitas pengendalian
4. Informasi dan komunikasi
5. Pemantauan

Secara ringkas pada kelima komponen ini terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kualitas kegiatan pengendalian internal suatu organisasi yang terbagi menjadi faktor internal (modal, proses, orang, dan teknologi) serta eksternal (politik, ekonomi, sosial, teknologi, kepatuhan, dan lingkungan) (MGO, 2018).

Pengauditan Internal Berbasis Risiko (*Risk-Based Internal Audit*)

Risk-Based Internal Audit adalah suatu metodologi yang digunakan oleh audit internal untuk memberikan keyakinan bahwa risiko yang telah dikelola merupakan risiko yang dapat diterima oleh perusahaan (Kurniawati, 2011). Audit berbasis risiko lebih menekankan proses dan sistem yang dijalankan oleh perusahaan. Proses audit berbasis risiko memberikan banyak manfaat kepada perusahaan, yaitu seperti meningkatnya kemampuan dalam melakukan perkiraan dan pengukuran risiko dalam berbagai area di perusahaan mulai dari finansial, operasional, dan area kerja lain. Manfaat proses audit ini juga dapat digunakan oleh auditor internal pada masa *new normal* untuk memitigasi risiko-risiko yang akan terjadi. Namun, penilaian risiko atas ketidakpastian di masa *new normal* dalam *risk-based internal audit* perlu ditingkatkan agar manajemen dapat menilai risiko secara tepat, sehingga menghasilkan bentuk pengendalian yang sesuai.

Agile Internal Audit (Agile Audit Planning)

Agile Internal Audit adalah pola pikir yang akan dimiliki oleh fungsi Internal Audit dengan memfokuskan pada kebutuhan pemangku kepentingan (*stakeholder*), mempercepat siklus audit, menghasilkan proses yang tepat waktu, serta menghasilkan dokumentasi yang lebih sedikit (Deloitte, 2017). *Agile* bermanfaat dalam membantu proses audit dengan memprioritaskan pada risiko yang terjadi dan kesiapan untuk memulai pekerjaan. *Agile audit planning* dirancang secara fleksibel sehingga rencana audit yang akan dilakukan terus diperbarui dengan memprioritaskan berdasarkan risiko

dan kebutuhan perusahaan. *Agile audit planning* diharapkan menjadi jawaban oleh akuntan khususnya oleh auditor internal dalam membantu manajemen perusahaan untuk menciptakan suatu pengendalian internal yang tepat dengan menilai dan memitigasi risiko dalam metode pengauditan berbasis risiko, sehingga perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan usahanya dalam masa *new normal*.

3. METODE PENELITIAN

Data dan Metode Pengumpulan Data

Karya tulis ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang menggambarkan fakta-fakta atau keadaan dan gejala yang sebenarnya. Data bersifat sekunder (*secondary data*) yang didapatkan secara tidak langsung melalui media perantara yang diperoleh oleh pihak lain, dan primer yang didapatkan secara langsung dari pihak terkait. Metode pengumpulan data dengan observasi, rujukan dari artikel ilmiah, buku referensi, dan wawancara yang dilakukan bersama pemilik UMKM Kebab Lasan.

Metode Analisis Data

Prosedur pengolahan data yang dilakukan dalam karya tulis ini yaitu mengumpulkan dan menyusun data dan informasi yang didapatkan melalui observasi dan bahan rujukan dan juga hasil dari wawancara, kemudian dikaitkan satu sama lain dengan konsep dan juga teori yang didapatkan untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam, dan hasil yang saling berhubungan untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditentukan. Hasil dari rangkaian informasi dirangkai menjadi solusi untuk menilai risiko dalam ketidakpastian lingkungan masa *new normal* dengan menggunakan *agile audit planning*.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penilaian Risiko Traditional Audit Planning

Metode audit internal yang selama ini diterapkan pada banyak organisasi disebut sebagai metode tradisional. Pada metode tradisional, siklus audit internal terbagi menjadi empat tahap yaitu perencanaan, pelaksanaan, peninjauan, dan pelaporan. Keempat tahap ini adalah satu kesatuan yang saling berurutan, hierarkis, dan tidak dapat diubah sehingga bersifat kaku. Adapun untuk tahap perencanaan sendiri secara rata-rata bisa menghabiskan waktu 2-4 minggu dalam pelaksanaannya. Umumnya pendekatan tradisional dilakukan di awal atau akhir periode audit yang ditentukan, dan menghabiskan waktu di atas 1 (satu) bulan dalam penyelesaiannya.



Gambar.1 Tahapan Audit Metode Tradisional

Sumber: Deloitte, 2019

Penilaian risiko adalah salah satu langkah awal pada tahapan pertama yaitu perencanaan. Manajemen suatu organisasi akan memperhatikan dan mengukur berbagai fenomena baik yang berasal dari intern maupun ekstern organisasi yang berpotensi mengganggu berjalannya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam melakukan pengauditan internal, banyak auditor atau pihak manajemen yang menggunakan *framework* (kerangka pikir) berlandaskan pada COSO. Ini karena *framework* COSO cukup bisa menilai faktor-faktor intern maupun ekstern suatu organisasi secara luas dan komprehensif. Berikut adalah contoh ilustrasi penilaian risiko dalam audit internal dengan kriteria COSO menggunakan pendekatan tradisional yang dilaksanakan pada awal tahun 2020 dan berlaku sepanjang periode audit:

Tabel 1. Penilaian Risiko Pendekatan Traditional Audit pada Awal Periode

Eksternal	Risiko	Risk Questionnaire
Politik	Terjadi kesalahan atau kekeliruan dalam proses perpajakan	<ul style="list-style-type: none"> Apakah perusahaan sudah memahami peraturan pajak yang berlaku terkait kegiatan usaha yang dijalankan? Apakah perusahaan menggunakan jasa konsultan pajak untuk menghindari adanya kekeliruan dalam proses perpajakan?
Ekonomi	Kalah bersaing dengan produk impor luar negeri	<ul style="list-style-type: none"> Apa keunggulan produk dan layanan perusahaan yang diberikan kepada konsumen yang dapat mengungguli produk impor?
Sosial	Perubahan selera dan pilihan masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> Apakah perusahaan sudah berinovasi atas produk yang ditawarkan?
Teknologi	Tidak dapat melayani pemesanan <i>online</i>	<ul style="list-style-type: none"> Apakah perusahaan sudah mendaftar dan bergabung dengan layanan pesan antar makanan secara <i>online</i> ?
Kepatuhan	Tidak mematuhi peraturan pemerintah terkait kegiatan bisnis	<ul style="list-style-type: none"> Apakah perusahaan sudah berusaha mematuhi peraturan terkait kegiatan usaha yang berlaku?
Lingkungan	Bencana alam berisiko mengganggu rantai pasokan (kebakaran)	<ul style="list-style-type: none"> Adakah langkah preventif perusahaan dalam mengantisipasi bila terjadi bencana alam dalam kegiatan usaha?
Internal	Risiko	Risk Questionnaire
Modal	Pencurian kas dan kerusakan aset tetap	<ul style="list-style-type: none"> Bagaimanakah kebijakan dan SOP perusahaan terkait perlindungan kas dan pemeliharaan aset tetap?
Orang	Kesalahan dalam proses produksi yang menyebabkan barang produksi menjadi tidak layak dibeli dan dikonsumsi	<ul style="list-style-type: none"> Apakah karyawan yang bertanggungjawab dalam siklus produksi sudah memahami dan melaksanakan prosedur serta SOP produksi dengan benar?
Proses	Kurangnya efisiensi sumber daya dalam produksi	<ul style="list-style-type: none"> Apakah karyawan sudah memaksimalkan sumber daya perusahaan?
Teknologi	Terjadinya <i>error</i> dalam aplikasi atau <i>software</i> yang digunakan	<ul style="list-style-type: none"> Apakah perusahaan sudah memiliki <i>backup data</i> apabila terjadi <i>error</i> pada aplikasi atau <i>software</i> yang digunakan?

Langkah awal dalam tahapan *planning* dalam pengauditan internal berbasis risiko (*risk-based audit internal*) yaitu dengan melakukan penilaian terhadap risiko. Hal ini sejalan dengan yang disebutkan dalam standar 2010 oleh *Institute of Internal Auditor* (IIA) mengenai tahapan *planning*, yang mengarahkan auditor internal untuk melakukan perencanaan berbasis risiko dalam menetapkan aktivitas audit internal yang sejalan dengan tujuan perusahaan (IIA, 2014).

Perencanaan berbasis risiko dicontohkan pada analisis di atas yang menunjukkan penilaian risiko perusahaan yang dilakukan oleh auditor internal di awal periode audit yaitu pada tahapan *planning* dengan asumsi dilaksanakan per 1 Januari 2020, sebelum adanya dampak pandemi COVID-19. Hasil penilaian risiko di atas merupakan risiko-risiko yang tidak relevan karena tidak sesuai dengan kondisi ketidakpastian yang terjadi di tahun 2020. Risiko-risiko ini seharusnya tergantikan dengan risiko-risiko baru

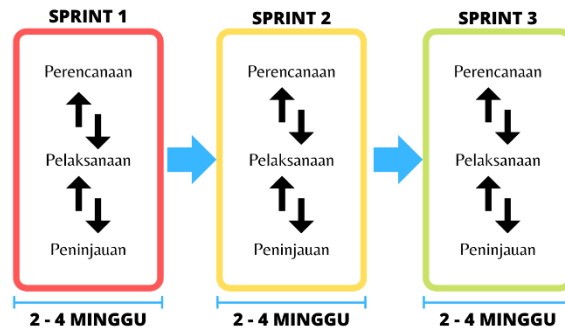
dengan mengikuti peraturan dan kebijakan pemerintah untuk menghasilkan bentuk pengendalian baru yang perlu dilaksanakan sebagai antisipasi atas perubahan kondisi lingkungan dikarenakan isu penyebaran COVID-19 yang diumumkan oleh pemerintah per Maret 2020. Namun manajemen tidak dapat memperbarui pengendalian internal, karena terpaku pada proses audit yang dijalankan secara tradisional.

Beberapa alasan berikut menjadi penghambat manajemen untuk memperbarui pengendalian internal dengan penilaian risiko secara tradisional (*Traditional Audit Planning*), yaitu: (1) Terdapatnya bentuk risiko yang berbeda. Perbedaan bentuk risiko terjadi disebabkan oleh perubahan lingkungan secara cepat pada Maret hingga Juli 2020. Perubahan lingkungan tersebut ditandai dengan perubahan kebijakan dan peraturan Pemerintah terkait proses bisnis. Perubahan bentuk risiko akan menghasilkan pengendalian yang berbeda, dan pengendalian yang lebih efektif dibutuhkan oleh manajemen pada saat itu, (2) penilaian risiko dapat dilakukan kembali jika proses keseluruhan audit telah selesai. Tahapan proses audit dengan pendekatan ini tidak memungkinkan manajemen menilai risiko dengan lingkungan yang berbeda karena proses audit yang hierarkis. Sistem hierarkis menuntut proses agar lebih berurutan dari awal perencanaan hingga pelaporan (Gambar 1). Atas hal ini, manajemen tidak dapat merespon lingkungan dengan cepat karena (3) proses audit dengan sistem hierarkis membutuhkan waktu yang lebih lama dan melewati periode perubahan risiko yang seharusnya dilakukan oleh manajemen. Waktu yang dibutuhkan oleh auditor internal setelah menetapkan penilaian risiko pada tahapan *planning* yaitu 8-16 minggu atau sama dengan empat bulan (Deloitte, 2019). Oleh karena itu, manajemen membutuhkan sistem yang lebih fleksibel dibandingkan dengan pendekatan secara tradisional untuk mempertahankan kelangsungan usahanya di masa *new normal*.

Penilaian Risiko Agile Audit Planning

Metode *agile* adalah sebuah pendekatan baru dalam pengauditan internal yang saat ini tengah banyak dikaji dan disarankan oleh banyak KAP di dunia. Metode ini disebut-sebut sebagai perbaikan dari metode pengauditan tradisional yang terlalu kaku dan kurang responsif.

Pada metode *agile*, siklus audit internal terbagi menjadi tiga tahap saja yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan peninjauan (Deloitte, 2019). Perbedaan metode ini dengan pendekatan tradisional adalah ketiga tahapan ini dilakukan dalam sebuah periode yang singkat (disebut *sprint*) dan berulang. Apabila pada metode tradisional, keseluruhan tahapan diselesaikan dalam beberapa minggu bahkan bulan, pada metode *agile* siklus audit akan mencakup *scope* waktu yang lebih singkat sekitar dua minggu hingga satu bulan. Setelah satu periode atau *sprint* berakhir, *sprint* selanjutnya segera langsung diaudit sehingga pengauditan dilakukan secara rutin, berulang, dan terstruktur.



Gambar 2. Tahapan Audit Internal Metode Agile
Sumber: Deloitte, 2019

Hal ini sama seperti metode tradisional, penilaian risiko merupakan bagian dari tahapan perencanaan. Berikut adalah ilustrasi penilaian risiko dalam audit internal dengan kriteria COSO menggunakan pendekatan *agile* yang dilaksanakan secara *sprint* pada tiga periode di tahun 2020:

Tabel 2. Penilaian Risiko Pendekatan Agile pada Masa PSBB

Eksternal	Cotah Risiko	Risk Questionnaire
Politik	-	-
Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> • Daya beli masyarakat menurun 	<ul style="list-style-type: none"> • Adakah langkah inovatif dari perusahaan untuk tetap menarik minat pembeli?
Sosial	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak mampu melayani <i>online delivery</i> • Masyarakat merasa lebih penting untuk mengonsumsi minuman kesehatan dan herbal 	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah sudah mampu menerapkan <i>online delivery</i>? • Apakah perusahaan sudah memikirkan langkah inovasi ke depannya?
Teknologi	-	-
Kepatuhan	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan dirumahkan • Toko ditutup / dibatasi jam operasionalnya • Tidak boleh ada kerumunan 	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah karyawan bisa bekerja dari rumah? • Apakah bisnis tetap beroperasi selama PSBB? Bagaimana prosesnya? • Apakah perusahaan menerapkan <i>work from home</i>?
Lingkungan	COVID-19 berdampak buruk terhadap model bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Apa dampak pandemi COVID-19 untuk bisnis secara umum?
Internal	Contoh Risiko	Risk Questionnaire
Modal	Peralatan mengalami <i>idle capacity</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana perlakuan atas peralatan selama masa pandemi?
Orang	Karyawan tidak mengerti hukum dan himbauan terbaru pemerintah atas COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah karyawan sudah mengerti hukum dan himbauan dari pemerintah?
Proses	Tidak tersedianya supply bahan mentah	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah perusahaan masih bisa mencari dan mendapat stok bahan mentah?
Teknologi	Tidak memadainya peralatan dan akses teknologi untuk bekerja dari rumah	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah seluruh personil manajemen memiliki peralatan dan akses yang memadai untuk bekerja dari rumah?

Ketidakpastian lingkungan tercermin pada perubahan kondisi bisnis yang dapat dilihat pada penilaian risiko tabel 2. Perubahan kondisi bisnis yang terjadi merupakan transformasi dari masa sebelum adanya kebijakan atas Pandemi COVID-19 ke masa diberlakukannya Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB).

Agile audit planning memungkinkan manajemen perusahaan dapat dengan mudah dan cepat mengubah penilaian risiko serta bentuk pengendalian internal yang disesuaikan dengan perubahan lingkungan. Hal ini dikarenakan proses audit berjalan lebih singkat, yaitu hanya menghabiskan waktu dua minggu/*sprint*. Dengan pendekatan ini, manajemen perusahaan dapat menilai risiko secara berkala dikarenakan proses audit yang berulang. Kedua hal tersebut, menjadi dasar bahwa *agile audit planning* merupakan pendekatan yang lebih fleksibel dan tepat dalam menilai risiko di tengah kondisi yang selalu berubah dikarenakan ketidakpastian lingkungan.

Tabel 3. Penilaian Risiko Pendekatan Agile pada Masa New Normal

Eksternal	Contoh Risiko	Pertanyaan
Politik	-	-
Ekonomi	-	-
Sosial	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak mampu melayani <i>online delivery</i> • Masyarakat merasa lebih penting untuk mengonsumsi minuman kesehatan dan herbal 	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah sudah mampu menerapkan <i>online delivery</i>? • Apakah perusahaan sudah memikirkan langkah inovasi ke depannya?
Teknologi	-	-
Kepatuhan	Tidak patuh terhadap himbauan untuk menerapkan <i>physical distancing</i> dan menggunakan masker	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah karyawan sudah menerapkan <i>physical distancing</i> dan menggunakan masker saat bekerja?
Lingkungan	COVID-19 berdampak buruk terhadap model bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Apa dampak pandemi COVID-19 untuk bisnis secara umum?
Internal	Contoh Risiko	Pertanyaan
Modal	Pencurian kas dan kerusakan aset tetap	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimanakah kebijakan dan SOP perusahaan terkait perlindungan kas dan pemeliharaan aset tetap?
Orang	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan tidak mengerti hukum dan himbauan terbaru pemerintah atas COVID-19 • Tidak higienisnya produk dan prosedur kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah karyawan sudah mengerti hukum dan himbauan dari pemerintah? • Apakah karyawan menerapkan protokol kesehatan saat bekerja?
Proses	Tidak adanya penanganan dan perhatian khusus atas kesehatan dan higienitas lingkungan serta produk usaha	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah ada aturan atau tahapan khusus yang diterapkan perusahaan dalam proses bisnis terkait higienitas produk?
Teknologi	-	-

Penilaian risiko di atas dilakukan dengan menggunakan pendekatan *agile* yang menghasilkan tiga periode analisis yaitu awal tahun sebelum pandemi, PSBB, dan *New Normal*. Ketiga periode ini dipilih berdasarkan perubahan kebijakan dan peraturan yang dibuat oleh Pemerintah terkait pandemi dari bulan Januari hingga Juli 2020. Risiko yang dihasilkan pada penilaian risiko awal periode yaitu dengan asumsi per 1 Januari 2020, dianggap sama dengan pendekatan tradisional. Hal ini dikarenakan secara umum perusahaan akan menghadapi risiko yang sama pada kondisi normal sebelum diumumkannya isu COVID-19.

Penilaian risiko pada masa Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dan *New Normal* akan menghasilkan risiko yang berbeda dari masa sebelum terjadinya pandemi. Perbedaan tersebut dikarenakan perubahan peraturan dan kebijakan Pemerintah terkait lingkungan bisnis. Sebagai contoh, penilaian risiko pada area kepatuhan (eksternal perusahaan) pada masa sebelum isu pandemi cukup sederhana dengan kemungkinan perusahaan tidak mematuhi kebijakan pemerintah terkait kegiatan bisnis yang dijalankan, misalnya kesesuaian Upah Minimum Regional (UMR) gaji karyawan atau kesesuaian jam kerja karyawan. Risiko ini tidak berlaku di masa pandemi dikarenakan tidak bersifat mendesak pada masa PSBB. Pada masa PSBB, risiko pada area kepatuhan akan berubah menjadi kemungkinan perusahaan tidak mematuhi peraturan dengan mengurangi massa pada kegiatan produksi.

Risiko pada masa *new normal* tentu juga akan berbeda karena adanya penyesuaian peraturan khususnya pada kegiatan bisnis dari masa PSBB menuju *new normal*. Penyesuaian tersebut yaitu dengan kembali membuka kembali aktivitas bisnis masyarakat namun dengan beberapa kebijakan seperti pelaksanaan protokol kesehatan dan *physical distancing*. Risiko yang terjadi yaitu adanya kemungkinan perusahaan tidak mematuhi peraturan pemerintah terkait penerapan yaitu protokol kesehatan dan *physical distancing*.

Penyesuaian penilaian risiko terhadap ketiga periode ini sangat penting dilakukan agar manajemen perusahaan tidak salah dalam mengambil langkah tindakan pengendalian yang dibutuhkan. Dari analisa di atas, dapat disimpulkan bahwa pendekatan *agile* dalam audit internal lebih menguntungkan manajemen organisasi untuk memitigasi adanya risiko-risiko yang muncul atas ketidakpastian lingkungan, dengan alasan: (1) Lebih fleksibel karena siklus yang singkat, (2) lebih tanggap karena perencanaan hingga peninjauan dapat dilakukan secara berulang, (3) dan tepat sasaran, dikarenakan *agile audit planning* menargetkan risiko pada tingkatan yang lebih diprioritaskan.

Di samping itu *agile audit planning* juga memberikan beberapa keuntungan, yaitu: (1) *Less cost* karena tidak membutuhkan banyak dokumentasi, (2) tidak memerlukan komite audit khusus karena tiap divisi bisa melakukan mandiri dan rutin, (3) dan memberikan gambaran bagi manajemen tentang apa yang harus dilakukan untuk mitigasi risiko. Sehingga *agile audit planning* dapat diterapkan pada setiap skala jenis usaha, terutama pada UMKM.

Penerapan Agile Audit Planning pada UMKM

Beberapa keunggulan pengauditan dengan metode *agile* seperti berbiaya rendah serta tidak memerlukan personil khusus dalam pelaksanaannya menjadikan metode ini sangat baik dan efektif diterapkan organisasi bisnis pada beragam tingkatan termasuk UMKM. Hal ini dikarenakan UMKM pada umumnya belum memiliki karyawan dalam jumlah besar, serta proses manajemennya terbilang cukup sederhana. Karya tulis ini membuktikan pemanfaatan *agile audit* pada tahapan perencanaan audit dalam menilai risiko bisnis pada sebuah UMKM di kota Surabaya yaitu Kebab Lasan. Berikut adalah penilaian risiko UMKM Kebab Lasan apabila menerapkan metode *agile* yang dilakukan di awal tahun 2020.

Tabel 4. Penilaian Risiko Pendekatan Agile pada UMKM Kebab Lasan (Awal Tahun)

Eksternal	Risiko	Pertanyaan
Politik	Terkena sanksi dari pemerintah karena belum melaksanakan kewajiban pajak atas UMKM yang berlaku	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah Kebab Lasan sudah membayar pajak atas UMKM sesuai dengan peraturan berlaku? • Apakah Kebab Lasan telah mempertimbangkan sanksi atas pajak UMKM yang tidak dibayar?
Ekonomi	Kalah bersaing dengan produk kompetitor lokal	<ul style="list-style-type: none"> • Apa keunggulan produk dan layanan Kebab Lasan yang diberikan kepada konsumen yang dapat mengungguli kompetitor?
Sosial	Perubahan selera dan pilihan masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah perusahaan sudah berinovasi secara rutin atas produk yang ditawarkan ?
Teknologi	Server aplikasi dan media sosial yang digunakan bermasalah	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana Kebab Lasan mengantisipasi adanya gangguan server aplikasi dan media sosial yang digunakan?
Kepatuhan	Terkena sanksi dari pemerintah karena belum membayar pajak UMKM yang berlaku	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah Kebab Lasan sudah membayar pajak atas UMKM sesuai dengan peraturan berlaku? • Apakah Kebab Lasan telah mempertimbangkan sanksi atas pajak UMKM yang tidak dibayar?
Lingkungan	Peralatan elektronik tidak bisa digunakan apabila terjadi pemadaman listrik	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah Kebab Lasan sudah mempertimbangkan adanya kondisi pemadaman listrik yang akan mengganggu proses produksi atau peralatan yang digunakan? • Bagaimana Kebab Lasan mengantisipasi hal tersebut?
Internal	Risiko	Pertanyaan
Modal	Terjadinya kerusakan atas peralatan produksi	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimanakah kebijakan Kebab Lasan terkait pemeliharaan peralatan? • Apakah pemeliharaan peralatan dilakukan secara rutin?
Orang	Terjadinya kesalahan dalam memproduksi kebab	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah Kebab Lasan sudah melaksanakan prosedur produksi yang baik dengan benar? • Bagaimana Kebab Lasan mengantisipasi kesalahan yang tidak disengaja (<i>Human Error</i>) dalam produksi?
Proses	<ul style="list-style-type: none"> • Kurang mengerti kondisi finansial yang terjadi secara rigid • Kurangnya dasar data kuantitatif dalam mengambil keputusan ekonomis • Masyarakat luas kurang mengenal produk dan merek Kebab Lasan karena kurang memaksimalkan fitur sosial media 	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana Kebab Lasan dapat mengetahui pendapatan usaha secara pasti selama ini? • Bagaimana Kebab Lasan mengambil keputusan terkait kondisi keuangan usaha? • Apakah Kebab Lasan sudah memaksimalkan pemasaran melalui media sosial? • Bagaimana Kebab Lasan dapat mengembangkan pemasaran agar dikenal oleh masyarakat luas?
Teknologi	Terjadinya <i>error</i> dalam aplikasi yang digunakan	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana Kebab Lasan mengantisipasi gangguan pada aplikasi yang digunakan (Grab)? • Sudah adakah alternatif lain yang digunakan untuk menerima pesanan atau berkomunikasi dengan pelanggan?

Sebuah contoh risiko yang muncul sebelum adanya pandemi berasal dari faktor kepatuhan di mana Kebab Lasan berisiko menanggung sanksi dari pemerintah karena hingga saat ini masih belum taat dalam membayar pajak UMKM. Faktor lain yang menarik menjadi contoh adalah faktor modal di mana fokus risiko adalah pengendalian untuk menjaga dan merawat aset yang dimiliki seperti kas dan peralatan usaha.

Perlu digaris bawahi apabila UMKM Kebab Lasan menerapkan audit internal berbasis metode tradisional, tentu penilaian risiko yang dihasilkan sesuai dengan Tabel 4 yaitu risiko pada awal tahun dengan metode *agile*. Ini dikarenakan dalam metode tradisional proses perencanaan yang diawali dengan penilaian risiko dilakukan pada tahapan paling pertama dan proses audit seterusnya akan berlangsung beberapa minggu secara urut dan hierarkis (Gambar 1). Tentu saja risiko yang dinilai tidak relevan lagi

pada masa pandemi, sehingga memerlukan tenaga serta waktu lebih lagi bila hendak mengulangi proses penilaian risiko dari awal lagi.

Oleh karena itu, risiko-risiko yang berada pada Tabel 4 hanya berlaku sampai akhir bulan Maret tahun 2020 karena pada bulan Januari s/d Maret 2020 masih belum terjadi pandemi COVID-19. Atas hal ini, penerapan metode *agile* adalah solusi nyata bagi pelaku UMKM dalam mengatasi kendala penilaian risiko tersebut. Seperti yang telah diuraikan sebelumnya bahwa metode *agile* dilaksanakan dalam sebuah periode (*sprint*) yang singkat dan berulang. Itu artinya proses penilaian risiko akan dilakukan dan menghasilkan risiko yang berbeda pada saat masa PSBB serta *new normal*.

Tabel 5. Penilaian Risiko Pendekatan Agile pada UMKM Kebab Lasan (Masa PSBB)

Eksternal	Risiko	Pertanyaan
Politik	-	-
Ekonomi	Produk tidak terjual karena daya beli masyarakat menurun	• Adakah langkah inovatif dari Kebab Lasan untuk tetap menarik dan mempertahankan permintaan?
Sosial	Masyarakat merasa lebih penting untuk mengkonsumsi produk kesehatan dan herbal	• Apakah perusahaan sudah memikirkan produk inovasi berkaitan dengan kesehatan terkait dengan isu COVID-19?
Teknologi	Server aplikasi dan media sosial yang digunakan bermasalah	• Bagaimana Kebab Lasan mengantisipasi adanya gangguan server aplikasi dan media sosial yang digunakan?
Kepatuhan	Teguran dari pihak berwenang dan hilangnya kepercayaan konsumen karena tidak mentaati himbauan terkait isu COVID-19	• Apakah Kebab Lasan dapat memastikan proses produksi telah dilakukan sesuai dengan protokol kesehatan (menjaga higienitas produk)?
Lingkungan	COVID-19 berdampak buruk terhadap pendapatan dan omset usaha	• Apa dampak pandemi COVID-19 terhadap usaha? • Bagaimana cara Kebab Lasan merespon dampak COVID-19 untuk mempertahankan usaha?
Internal	Risiko	Pertanyaan
Modal	Terganggunya arus kas dalam mengatur pemasukan dan pengeluaran yang optimal	• Apakah Kebab Lasan mengalami kesulitan dalam mengatur <i>cash flow</i> usaha? • Bagaimana respon Kebab Lasan terkait <i>cash flow</i> yang tidak optimal?
Orang	Pemilik tidak mengerti hukum dan himbauan terbaru pemerintah atas pandemi COVID-19	• Apakah Kebab Lasan sudah mengerti hukum dan himbauan dari pemerintah? • Bagaimana Kebab Lasan memahami kebijakan terbaru tersebut?
Proses	Hilangnya kepercayaan konsumen apabila tidak melaksanakan prosedur produksi dan pengiriman yang higienis	• Apakah Kebab Lasan telah melaksanakan proses produksi hingga pengiriman sesuai dengan kebijakan terkait protokol kesehatan? • Bagaimana Kebab Lasan melaksanakan hal di atas?
Teknologi	Terjadinya <i>error</i> dalam aplikasi yang digunakan	• Bagaimana Kebab Lasan mengantisipasi gangguan pada aplikasi yang digunakan (Grab)? • Sudah adakah alternatif lain yang digunakan untuk menerima pesanan atau berkomunikasi dengan pelanggan?

Penilaian risiko dengan metode *agile* yang menghadirkan berbagai keunggulan sesuai yang telah diuraikan pada karya tulis ini, akan berjalan lebih efektif pada UMKM Kebab Lasan. Contoh nyatanya dapat terlihat dengan membandingkan Tabel 4 dan 5 di atas. Pada penilaian risiko sebelum pandemi, risiko pada faktor ekonomi langsung berubah drastis yang awalnya berfokus pada persaingan produk dengan kompetitor berganti menjadi risiko produk kebab yang tidak laku dibeli konsumen. Ini dikarenakan pada masa PSBB kemarin banyak masyarakat yang kehilangan mata

pencaharian dan sumber pendapatan, sehingga daya beli mereka menjadi lebih rendah dari sebelumnya.

Contoh lain yang terlihat jelas perbedaannya ada pada faktor kepatuhan. Risiko mengenai sanksi pajak yang dinilai di awal tahun (Tabel 4) tentu tidak relevan lagi karena pemerintah Indonesia memberikan kelonggaran pajak selama 6 bulan kepada UMKM di Indonesia selama masa pandemi ini. Risiko ini tergantikan dengan risiko adanya teguran atau sanksi dari pihak berwenang serta berkurangnya minat beli masyarakat apabila Keab Lasan tidak terbukti menjaga higienitas dan kebersihan produk kebab yang dijual.

Tabel 6. Penilaian Risiko Pendekatan Agile pada UMKM Keab Lasan (New Normal)

Eksternal	Risiko	Pertanyaan
Politik	-	-
Ekonomi	<ol style="list-style-type: none"> Kalah bersaing dengan produk kesehatan dan herbal Daya beli masyarakat menurun 	<ul style="list-style-type: none"> Apakah keunggulan dan inovasi produk Keab Lasan yang diberikan kepada konsumen yang tetap menarik minat konsumen? Adakah langkah inovatif dari Keab Lasan untuk tetap menarik dan mempertahankan permintaan?
Sosial	Masyarakat merasa lebih penting untuk mengonsumsi minuman kesehatan dan herbal	Apakah perusahaan sudah memikirkan langkah inovasi kedepannya ?
Teknologi	Server aplikasi dan media sosial yang digunakan bermasalah	Bagaimana Keab Lasan mengantisipasi adanya gangguan server aplikasi dan media sosial yang digunakan?
Kepatuhan	Tidak patuh terhadap himbuan untuk menerapkan <i>physical distancing</i> dan menggunakan masker	Apakah karyawan sudah menerapkan <i>physical distancing</i> dan menggunakan masker saat bekerja ?
Lingkungan	COVID-19 berdampak buruk terhadap pendapatan dan omset usaha	<ul style="list-style-type: none"> Apakah dampak pandemi COVID-19 terhadap usaha? Bagaimana cara Keab Lasan merespon dampak COVID-19 untuk mempertahankan usaha?
Internal	Risiko	Pertanyaan
Modal	Terganggunya arus kas dalam mengatur pemasukan dan pengeluaran yang optimal	<ul style="list-style-type: none"> Apakah Keab Lasan mengalami kesulitan dalam mengatur <i>cash flow</i> usaha? Bagaimana respon Keab Lasan terkait <i>cash flow</i> yang tidak optimal?
Orang	<ul style="list-style-type: none"> Pemilik tidak mengerti hukum dan himbuan terbaru pemerintah atas COVID-19 Tidak higienisnya produk dan prosedur kerja 	<ul style="list-style-type: none"> Apakah karyawan sudah mengerti hukum dan himbuan dari pemerintah? Apakah karyawan menerapkan protokol kesehatan saat bekerja?
Proses	<ul style="list-style-type: none"> Berkurangnya kepercayaan konsumen apabila tidak melaksanakan prosedur produksi dan pengiriman yang higienis Tidak dapat memahami kondisi keuangan usaha di masa <i>new normal</i> Kurangnya dasar data kuantitatif Tidak dapat mengambil keputusan ekonomis yang terbaik Tidak dapat memasarkan produk ke jangkauan yang lebih luas 	<ul style="list-style-type: none"> Apakah ada aturan atau tahapan khusus yang diterapkan perusahaan dalam proses bisnis terkait higienitas produk? Bagaimana Keab Lasan dapat mengetahui pendapatan usaha secara selama pandemi? Bagaimana Keab Lasan mengambil keputusan terkait kondisi keuangan yang menurun? Apakah upaya Keab Lasan dalam memasarkan produk agar dapat dikenal secara luas untuk meningkatkan penjualan selama <i>new normal</i>?
Teknologi	Terjadinya <i>error</i> dalam aplikasi yang digunakan	<ul style="list-style-type: none"> Bagaimana Keab Lasan mengantisipasi gangguan pada aplikasi yang digunakan (Grab)? Sudah adakah alternatif lain yang digunakan untuk menerima pesanan atau berkomunikasi dengan pelanggan?

Penilaian risiko pada masa *new normal* juga akan berubah seiring adanya pergantian peraturan dan kebijakan dari pemerintah terkait kegiatan sosial khususnya bisnis masyarakat. Pada UMKM Kebab Lasan sendiri, berdasarkan keterangan yang disampaikan oleh pemilik UMKM dalam wawancara, Kebab Lasan masih tetap beroperasi selama masa pandemi. Ini dikarenakan proses produksinya dilakukan di rumah, hanya memiliki satu karyawan, jenis makanan yang diproduksi bertipe *frozen food*, serta hanya menggunakan pesan antar *online* sebagai *channel* penjualannya.

Meskipun kelihatannya tidak banyak risiko yang dihadapi pada model bisnis seperti ini, namun tetap saja ada beragam risiko baru yang muncul karena perubahan faktor-faktor yang terjadi di masyarakat pada masa *new normal*. Contoh perubahan risiko terlihat ada pada faktor kepatuhan, yang mana pada masa *new normal* risiko utama yang harus dihadapi adalah hilangnya kepercayaan dan minat beli konsumen apabila Kebab Lasan tidak mengindahkan aturan mengenai protokol kesehatan pencegahan virus COVID-19 pada kegiatan bisnisnya. Hal ini tentu sangat penting dan patut diperhatikan karena pelaksanaan protokol kesehatan berimbas pada kualitas dan higienitas produk yang berpengaruh pada kepuasan dan ekspektasi konsumen.

Contoh lain risiko terlihat dari sisi internal pada faktor modal di mana pada masa pandemi yang menjadi tantangan bagi Kebab Lasan dan seluruh pelaku bisnis adalah mengatur *cash flow* atau arus kas perusahaan agar tetap sehat dan tidak membuat UMKM mengalami kesulitan keuangan yang diakibatkan menurunnya omset dan pendapatan namun biaya yang dikeluarkan tetap sama.

5. KESIMPULAN

Dengan besarnya ketidakpastian yang terjadi dalam lingkungan bisnis, terlebih pada masa pandemi COVID-19 saat ini menyebabkan banyak organisasi bisnis yang harus menghadapi berbagai risiko baru yang belum pernah dibayangkan sebelumnya karena perubahan yang terjadi di masyarakat pada beragam faktor. Ketidakpastian lingkungan ini akan menyebabkan risiko yang dihadapi organisasi bisnis untuk terus berubah-ubah bahkan dalam jangka waktu yang cukup singkat. Atas hal ini, dibutuhkan proses penilaian risiko dalam pengauditan internal perusahaan.

Maka dari itu digagaslah pendekatan *agile* pada pengauditan internal yang menggantikan proses audit tradisional yang kaku, kurang fleksibel, dan kurang efektif dalam menilai risiko bisnis secara relevan. Metode *agile* menekankan pada ketanggapan dan fleksibilitas manajemen dalam melaksanakan proses audit khususnya pada tahapan penilaian risiko. Metode *agile* juga menghadirkan keunggulan lain seperti rendah biaya dan dapat dilakukan dengan jumlah personil manajemen yang sedikit seperti pada UMKM.

Penerapan *agile auditing planning* terbukti menunjukkan hasil risiko yang berbeda dalam tiap *sprint* pada UMKM Kebab Lasan selaku subjek penelitian dalam karya tulis ini. Penerapan metode *agile* di tahun 2020 yang terbagi menjadi tiga periode yaitu awal tahun, masa PSBB, dan *new normal* menunjukkan perubahan risiko yang signifikan pada ketiga periode tersebut, yang berujung pendekatan yang berbeda pula dalam mengevaluasi kinerja organisasi serta mengantisipasi risiko yang muncul. Atas hal ini dapat dibuktikan bahwa penerapan *agile auditing* khususnya pada tahapan

planning untuk menilai risiko bisnis perusahaan adalah solusi nyata untuk perbaikan proses pengauditan internal bisnis yang dapat membantu banyak organisasi untuk bersiap dengan ketidakpastian lingkungan yang selalu terjadi.

REFERENSI

- Arens, A. A. (2017). *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach (16th Edition)*. New York: Pearson Prentice Hall.
- Barney, J. B. (2001). Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on The Resource-Based View. *Journal of Management*, 643-650.
- Deloitte. (2019). *Agile Internal Audit: Elevating Internal Audit's Performance*.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 114-135.
- Kurniawati. (2011). Pendekatan Audit Internal Berbasis Risiko (Risk Based Internal Auditing) untuk Mendukung Peranan Baru Audit Internal. *Jurnal Akuntansi Bisnis*, 4.
- Lavinda. (2020). Tips agar Bisnis UKM Mampu Bertahan di Masa Pandemi Corona. *Dunia UKM*.
- Ningrum, A. (2020). Mengenal Aspek Risiko dalam Studi Kelayakan Bisnis. 03.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 509-533.